

企業名： 昭和産業株式会社

レポート名： 統合報告書 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

- ・長期ビジョンとして、2025年までには、「全てのステークホルダーに満足を提供する“穀物ソリューション・カンパニーNext Stage”」を実現しようとしている。
- ・複合系シナジーソリューションとは、顧客との親密なコミュニケーションを通じて、課題抽出の深堀を目指す「カスタマーコミュニケーション」と、多種多様な穀物や幅広い食品素材を扱い、事業領域や技術分野を超えた力の集結により課題解決を目指す「シナジーコミュニケーション」の融合により創造される。これにより、顧客への迅速かつ複合的な提案を実現し、潜在的な顧客のニーズ解決を目指す。
- ・複合系シナジーソリューションの強みを最大限に発揮できる場として外食にフォーカスし、経営資源を投入する予定。
- ・B to B to C の形が出来上がりつつある。
- ・現在は2nd stageとなる「中期経営戦略 20-22」を推進中。基本戦略として、①基盤事業の強化②事業領域の拡大③社会的課題解決への貢献④プラットフォームの再構築⑤ステークホルダーエンゲージメントの強化 を掲げている。
- ・「中期経営戦略 20-22」において、ESG 経営の推進のために、「環境への配慮」・「穀物ソリューションの進化」・「従業員の活躍推進」を掲げている。
- ・「食」の源である穀物を余すことなく最大限に有効活用していくことを通じて、人々の健康で豊かな食と食文化の持続的発展に貢献することを目指している。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

- ・食品メーカーとして日本一の穀物取引量を誇る
- ・総合食品メーカーのなかでは取引先の数が事業規模と比較して非常に多い
- ・他部門やグループ会社間での情報交換を活発に行い、多角的な事業間シナジーを生み出す
- ・複合系シナジーソリューションが新しい価値提案に結びついている。昭和産業グループは幅広い原料素材を扱うメーカーであり、取り扱っている原料を組み合わせることで無限に製品を作ることができるという強みがある。
- ・生産効率の面で、大型穀物船を直接工場に接岸させることのできるスケールメリットは昭和産業グループならではのあり、この原料調達力にマーケットインによる商品提案力を掛け合わせるソリューションこそが強みとなっている。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

- ・成長戦略の一環として新たにボーソー油脂株式会社とサンエイ糖化株式会社を子会社化。

・ポーソー油脂はこれまで昭和産業にはなかった油種のこめ油を取り扱っている。こめ油は国内原料を使用して大規模に作る事ができる油であり、将来的な自給率の向上、また健康志向の側面からも注目が集まっている。加えて、こめ油を搾った後の脱脂ぬかは配合肥料としても活用でき、昭和産業グループの飼料原料として新たな商機につながりうる。

・サンエイ糖化は、結晶ぶどう糖のトップ企業であり、医薬用として使用されている、日本薬局方ぶどう糖では圧倒的なシェアを誇っている。今回の子会社化により、結晶ぶどう糖における、昭和産業グループの国内生産量シェアは約70%に達し国内トップとなった。また、サンエイ糖化は乳酸菌や水あめ的一种であるオリゴ糖酸など、少子高齢化や健康志向のその素材も取り扱っている。

・ポーソー油脂とサンエイ糖化の両社が昭和産業グループに加わったことにより、各事業がバリエーションを持てるようになった。同時に、原料・資材、開発、販売、物流といった様々な観点で今後両社との共同が進み、グループ全体の価値向上に寄与すると期待できる。

・事業面ではこの他にも、環境に配慮した食品である、大豆たん白が、環境への負荷が低い、点も含めて、非常に注目されてきている。従来は、加工食品メーカーなどへの素材提供が大部分を占めていたが、今後は自社加工を進める予定である。

・今後、グループ全体のシナジーをより一層強化するため、DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進していく予定である。

・オープンイノベーションを活用した、スピード感のある価値創造も進めていく。

・B to B のソリューション営業としてプライベートブランド商品の開発に多く取り組んできたため、プライベートブランドの商品開発現場では昭和産業グループの高い技術力が商品価値の向上に貢献してきた。しかし、消費者に直接昭和産業グループの価値を伝えることはできなかった。そこで、今後はB to C におけるナショナルブランド商品の価値向上のために、2021年度初めて、連結売上高の1%を研究会費振り向けた。

・組織形態においては、取り扱い素材を軸とした組織から、顧客軸・マーケット軸の組織へと転換し始めている。

・事業別売上が、油脂食品事業 34.6%、製粉事業 29.0%、飼料事業 20.2%、糖質事業 14.3%、その他 1.9%、と多角化できているため、ある事業が衰退しても他の事業でカバーできるため、企業全体としての持続性があると言える。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

・社長は日頃から「失敗しても構わない、失敗は次の成功の糧だ」と新入社員も含めて全員に伝えている。昭和産業グループは失敗を許すDNAを持っているという。

・2021年度4月から導入した新人事制度では①課題解決能力の深化②イノベーションの促進を軸としている。

・期首に経営方針や部門目標に沿った個人目標を設定し、四半期ごとに実施する上司との評価面談を通じて、従業員一人ひとりの目標達成に向けた行動を促進し、成長を支援する。

・「自己申告制度」では、経験してきた仕事、自身の強み・弱みについて、自己申告書を作

成し、その内容について上司と面談を行い、様々な角度から自身のキャリアを振り返る機会となっている。

- ・昭和産業グループの研修制度は階層別研修となっていて、それぞれの役職に応じて、自身の人的資本の価値を向上できる。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

- ・所々、図に詰め込まれている情報量が多すぎて、かえってわかりづらくなっている。

- ・「複合系シナジーソリューション」という概念がやや抽象的すぎ、意味される情報量が多いすぎるため、その概念が意味する最も重要なものが何なのかがわかりづらい。